

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLADORIA: UM MODELO PARA POTENCIALIZAR A CONTRIBUIÇÃO DAS ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO*

Jaime Crozatti**

Sinopse: O processo de gestão, compreendido em Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional, Programação, Execução e Controle tem como objetivo levar a empresa de uma situação atual a uma situação objetivada. Para tanto, a área de controladoria tem participação fundamental, pois é a responsável pela gestão econômica da empresa. Assim, a controladoria participa no processo de obtenção dos melhores planos para o cumprimento da missão, tendo em vista o conjunto de recursos disponíveis e disponibilizáveis para a realização dos eventos relativos às atividades de cada área. O Planejamento Estratégico é um processo de gestão e deve ser desenvolvido em fases de modo a garantir a obtenção do melhor conjunto de diretrizes estratégicas, capazes de aproveitar as oportunidades e pontos fortes, bem como arrefecer o impacto das debilidades e pontos fracos encontrados no ambiente da empresa. Para tanto, este processo deve ser desenvolvido em uma metodologia adequada de forma a garantir a potencialização das capacidades dos gestores de cada área, especialistas nas atividades que gerenciam, bem como possibilitar a participação de todos os envolvidos que possam contribuir para a obtenção do melhor conjunto de diretrizes possível. O produto deste processo, o Plano Estratégico, deve garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa, considerando o ambiente turbulento em que se encontra. Identificando a área de controladoria na estrutura organizacional como órgão de linha, possui responsabilidade clara na gestão econômica da empresa e participa do Planejamento Estratégico como tal, elaborando seu planejamento tático e oferecendo apoio às demais áreas na obtenção das melhores informações sobre as variáveis ambientais de caráter econômico.

Palavras-chave: Plano estratégico. Controle. Modelo de plano estratégico.

STRATEGIC PLANNING AND CONTROLLERSHIP: A MODEL TO MAKE THE CONTRIBUTION OF THE ORGANIZATION AREAS POTENT

Abstract: The management process, understood as an Operational Plan, Program, Execution, and Control, aims at changing the company from a recent situation to a desirable one. In this sense, the Controllershhip area has a fundamental participation, since it is responsible for the company economical management. Therefore, the Controllershhip department participates in the process to obtain the best plans in order to accomplish the mission, based on the resources set available to perform the events related to the activities of each area. The Strategic

* Este artigo foi premiado como Melhor Trabalho na XII Convenção de Contabilistas do Estado do Paraná, realizada em convênio com o Conselho Regional de Contabilidade do Paraná e a Universidade Estadual de Maringá.

** Mestre e doutorando em Controladoria e Contabilidade da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP. Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá-Paraná - UEM. (jcrozatti@uem.br).

Planning is a management process and must be developed in steps, obtaining, thus, the best strategic guidelines set, able to make the best of the opportunities and strong points, as well as to make the impact of the debilities and the company's environmental weak points less intense. As a result, considering each area, this process must be developed using an adequate methodology in order to make the manager's abilities potent, there is, specialists in the activities they manage, as well as to make all the subjects involved, so that they can contribute to obtain the best guidelines set possible. This process product, the Strategic Plan, has to assure both the mission accomplishment and the company's continuity, considering the present current turbulent environment. The controllership area must participate in the organizational structure as a line department with authority upon the result of the activity at the economical level. Therefore, it is directly responsible for managing the company's economical result. Its participation in the Strategic Planning occurs by elaborating its own area plan and supporting the other department in order to obtain the best information on the economical environmental variables.

Keywords: Strategic plan. Control. Strategic plan's model.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico tem exigido das empresas níveis de eficiência e eficácia cada vez mais crescentes. A utilização dos recursos na realização das atividades inerentes às áreas de responsabilidade deve ser considerada sob a ótica da contribuição para o resultado global, objetivando a continuidade da empresa.

O Planejamento estratégico tem recebido críticas, pois, segundo alguns autores (ZACARELLI, 1996, entre outros), acaba engessando a criatividade do gestor. No entanto, não se pode conceber a gestão da empresa sem a devida análise do ambiente em que a empresa está inserida, para que todos os esforços da organização estejam direcionados para o alcance do objetivo maior que é o cumprimento de sua missão com eficácia.

Outro aspecto a favor do Planejamento Estratégico é a necessidade de cada gestor, responsável por área específica e especialista na atividade que gerencia, dispor de uma visão global do negócio, do ambiente, das táticas utilizadas nas demais áreas e das estratégias definidas e aprovadas. Analogamente a uma equipe de futebol. No futebol as atividades são desenvolvidas em um ambiente delimitado, normatizado por rígidas regras de comportamento e procedimento, as estratégias e esquemas táticos se combinam com a habilidade, versatilidade e flexibilidade dos jogadores (ou gestores). Costa (1995, p. 45) cita que:

Nascido no coração da sociedade industrial, um jogo com regras rígidas, porém imprevisível; sujeito à coordenação de equipe, mas possibilitando 'jogadas' individuais. Sem um biótipo definido, facilitando profunda identificação do herói com o torcedor, o futebol ganhou terreno e se

consolidou como o esporte mais praticado no mundo. E o brasileiro passou a ter a fama de ser aquele que melhor joga este complexo esporte porque, inequivocamente, conseguiu colocar a marca da sua cultura num estilo leve, liberto, individual e coletivo ao mesmo tempo, com flexibilidade e criatividade.

Assim para o gestor brasileiro, de estilo leve, liberto, individual e coletivo, o planejamento estratégico passa a ser um exercício de interação dos conhecimentos individuais, para o bem de toda a organização. O processo de obtenção dos melhores planos deve garantir a sinergia dos resultados.

A busca por soluções individualizadas pode levar os gestores a uma disputa pelo poder, nociva para a empresa. Segundo Randall e Cassels (1984, p. 121-5), as vantagens da metodologia para estabelecer diretrizes estratégicas, consubstanciadas no Planejamento Estratégico, atendem plenamente às necessidades dos gestores de nossas empresas.

Neste trabalho iremos discutir a importância do Planejamento Estratégico no processo de gestão com vistas à eficácia empresarial, bem como apresentar um modelo de elaboração do mesmo, que visa à obtenção do melhor conjunto de diretrizes estratégicas e táticas, capaz de garantir a continuidade do empreendimento. Assim, a área de controladoria tem participação assegurada neste processo e deve ser concebida num modelo que resulte no aumento do nível de eficácia da empresa.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E QUESTÕES DO TRABALHO

As principais idéias que irão delinear o desenvolvimento deste trabalho são as seguintes:

- A empresa é constituída sob o pressuposto da continuidade;
- Para garantir a continuidade, a empresa precisa cumprir sua missão com eficácia;
- A eficácia da empresa é obtida e mensurada pelo resultado econômico dos eventos e transações, que são necessários para o desenvolvimento das atividades específicas em cada área;
- A empresa é um sistema aberto e está em constante interação com o ambiente externo. Seu ambiente interno é caracterizado por forças e debilidades próprias;
- O ambiente externo está em permanente e rápida mutação e oferece oportunidades e ameaças que interferem no cumprimento da missão da empresa;

- A empresa é gerida por um conjunto de pessoas (gestores) especialistas, com responsabilidades em áreas específicas;
- Os gestores naturalmente tendem a maximizar o resultado de suas áreas, de acordo com o sistema de análise de desempenho;
- Para cumprir sua missão e garantir a continuidade, a empresa precisa dispor de um plano capaz de produzir sinergia das atividades desenvolvidas nas áreas;
- O plano, resultado do planejamento estratégico, deve ser aquele que otimiza o valor econômico da empresa.
- Os requisitos para a empresa cumprir sua missão e garantir a continuidade, tendo em vista as turbulências do cenário, são: produtividade, eficiência, satisfação das pessoas, adaptabilidade ao processo de gestão e desenvolvimento.

No contexto das idéias apresentadas acima, relacionadas ao tema do trabalho, surgem então as seguintes questões:

- 1 - Qual deve ser o processo que atende à necessidade de estabelecimento de melhores diretrizes e planos que garantam o cumprimento da missão e assegurem a continuidade da empresa?
- 2 - Qual o papel da controladoria neste processo?

Para encontrarmos respostas confiáveis a estas questões, precisamos avaliar o processo de gestão como um todo, e especificamente o planejamento estratégico. Estes processos devem garantir à empresa o cumprimento de sua missão com eficácia e levá-la de uma situação atual a uma situação objetivada, melhor que a anterior.

3 O PROCESSO DE GESTÃO

A sequência de decisões exigidas dos gestores em função das variáveis ambientais e dos objetivos e metas determinados deve ser consistente, fundamentadas e sistematizadas de forma lógica. Esta sequência deve ser consubstanciada em um processo de gestão que deve direcionar os esforços das áreas especialistas, no cumprimento da missão da empresa.

O processo de gestão consiste de uma série de processos ou subprocessos, que têm por objetivo garantir que a empresa atinja uma situação objetivada, a partir da situação atual. Após a concepção da empresa, do modelo de gestão, e identificação de sua missão, deve

haver o estabelecimento de planos de ação que englobem as áreas e atividades que serão desenvolvidas. Segundo Guerreiro (1995, p. 66),

Essa seqüência se inicia pelo planejamento estratégico, passa pelas fases de pré-planejamento (simulações), planejamento e programação do planejamento operacional, pela fase de execução e, finalmente, pela fase do controle gerencial.

O processo de gestão pode ser melhor visualizado na Figura 1.

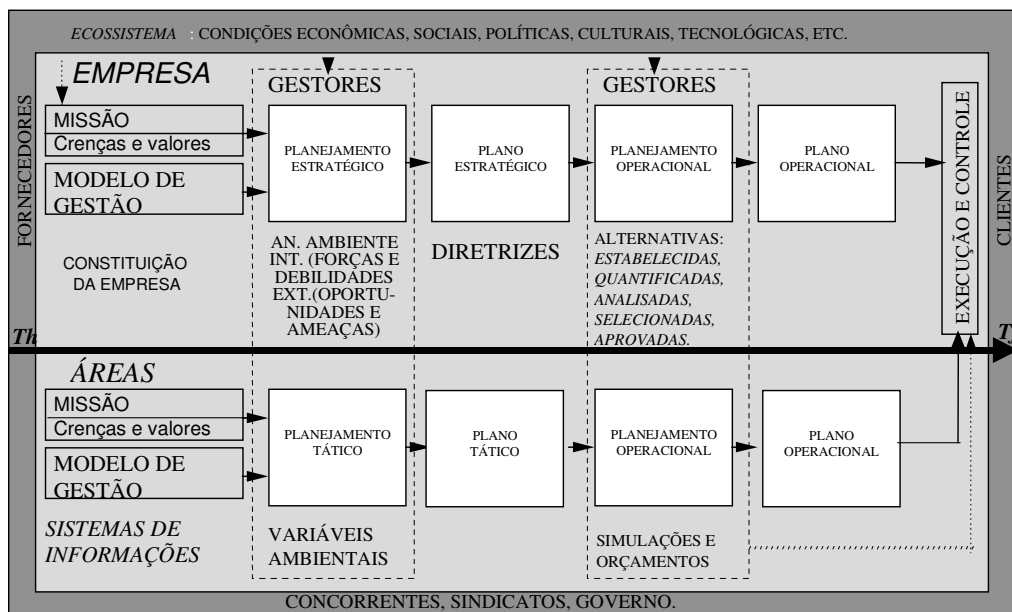


Figura 1 – Processo de Gestão

Fonte: PELÉIAS, 1992, p. 71.

Como vemos na figura, a empresa está inserida no ecossistema, onde são identificadas as variáveis econômicas, sociais, políticas, culturais, éticas, tecnológicas, etc., e realiza constante interação interna e externa, através da aquisição de recursos dos fornecedores e disponibilização de produtos aos clientes.

A missão e o modelo de gestão, que são definidos a partir do conjunto de crenças e valores dos proprietários do empreendimento, estabelecem a forma como a empresa deverá ser gerida. O modelo de gestão deve definir a forma de ação dos gestores no processo de gestão: seu papel, sua postura e o estilo de sua participação. Da atuação dos gestores dependerá totalmente o desempenho de cada área e da empresa. Neste sentido, o modelo de gestão adequado é aquele que define o estilo dos gestores, o de buscar maior interação interna e externa, e assuma a responsabilidade de todas as decisões que impactam o resultado de sua

área de responsabilidade. O papel esperado deve ser o de dono da área como se essa fosse uma empresa independente, haja vista o maior grau de comprometimento neste papel. Quanto à postura, deve ser a de empreendedor, aproveitando as oportunidades que surgem e precavendo-se em relação às ameaças, haja vista o ambiente de turbulência que vive a empresa moderna, bem como a rapidez com que novos desafios aparecem.

O Planejamento Estratégico, melhor detalhado na seção seguinte deste trabalho, é a fase em que as diretrizes estratégicas, em nível global, e as diretrizes táticas, em nível de áreas, são formuladas. O estabelecimento de diretrizes claras, objetivas, consistentes e flexíveis é de importância vital, haja vista o número de empresas que estão sucumbindo às mudanças na economia nacional.

O Planejamento Operacional, cujo objetivo é a otimização do desempenho da empresa, refere-se à fase em que são previstas a realização das atividades nas áreas, seja ela de marketing, finanças, produção ou controladoria. Nesta fase devem ser usados modelos de simulação e orçamentação realizando-se um pré-planejamento para escolha do conjunto de melhores alternativas de cada área. Neste sentido, o melhor controle sobre as operações executadas não é aquele que aponta onde os erros ocorreram, mas sim aquele que aponta onde os erros podem ocorrer. Controlar a execução de atividades antes mesmo de serem executadas, através de adequados modelos de simulação, é logicamente mais econômico e eficiente para a empresa. Após o pré-planejamento é necessário o planejamento das operações que deverão ser realizadas nos próximos períodos (longo, médio, curto e imediato, se necessários). O objetivo é garantir a eficácia, com a decisão privilegiando as alternativas que otimizem o resultado econômico das atividades.

As fases de execução e controle atendem e verificam se os planos aprovados atingiram os objetivos esperados. Nestas fases do processo de gestão, a atenção deve ser dada à efetiva realização das operações previstas. É nesta fase que se consolida a eficácia das atividades.

4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A primeira fase de planejamento no processo de gestão deve ser voltada ao entendimento do cenário onde a empresa está operando. O produto deste planejamento é a formulação das linhas mestras de ação, do plano com as diretrizes estratégicas, que irão nortear o planejamento operacional. A esse respeito, Motta (1984, p. 6) afirma que:

No que se refere à velocidade e descontinuidade das mudanças, surge como elemento indispensável ao planejamento organizacional a análise profunda e sistemática da ambiência sócio-econômica na qual a organização opera.

O cenário onde a empresa opera é constituído por variáveis ambientais que impactam favorável ou desfavoravelmente a missão da empresa e podem levá-la à descontinuidade. Quando identificadas no ambiente externo, representam oportunidades ou ameaças. A preocupação do gestor com tais variáveis deve ser no sentido de identificar a intensidade e o momento em que poderão surgir (oportunidades), ou que representem real perigo (ameaças) para os negócios da empresa. Ocorrências climáticas, por exemplo, não são provocadas por nenhum gestor. Porém, estes devem tomar decisões no sentido de amenizar seus efeitos ou tirar deles o melhor resultado (proteção de ativos, aquisição de produtos com risco de escassez, etc.). Todo evento, natural ou provocado, terá um gestor responsável por suas consequências.

As variáveis do ambiente interno à empresa, normalmente conhecidas por forças e debilidades, representam os pontos fortes e fracos em relação à missão. São exemplos destas variáveis, capacidade de produção, qualidade, tempo de produção, nível de satisfação das pessoas, qualificação profissional dos funcionários, etc.

Catelli (1997) relaciona as variáveis ambientais, internas e externas, conforme a Figura 2 abaixo.

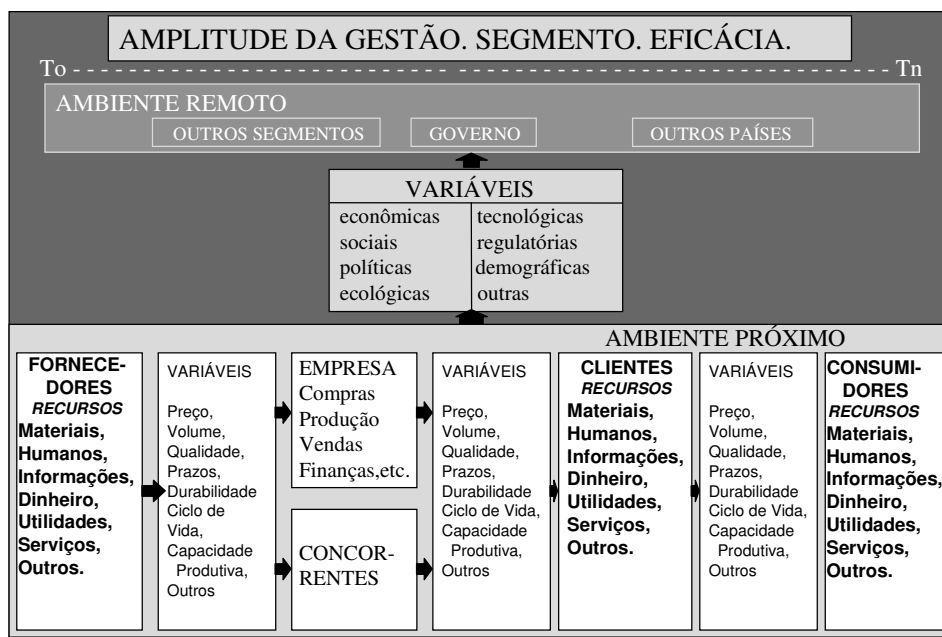


Figura 2 – Ambiência do Sistema Empresa

Fonte: CATELLI, 1997.

Como vemos na figura acima, as empresas concorrem tanto por recursos, os quais necessitam para suas atividades, quanto por produtos que oferecem a seus clientes e consumidores. Assim, tudo o que impacta o cumprimento da missão é estratégico para a empresa. Meios de obtenção e oferecimento, quantidade e qualidade de materiais, matérias-primas, pessoal, dinheiro, tecnologia, são exemplos de itens estratégicos, que irão determinar o nível de eficácia que a empresa conseguirá em suas operações.

Como a empresa atua em um ambiente turbulento e de mudanças descontínuas, o processo que melhor atende à necessidade de estabelecimento de melhores diretrizes e planos que garantam o cumprimento da missão e assegurem a continuidade da empresa é o Planejamento Estratégico.

Assim, podemos definir o Planejamento Estratégico como o processo de gestão pelo qual a organização identifica ou constrói o cenário em que atua, as oportunidades e ameaças, suas forças e debilidades, como resultado da análise das variáveis ambientais, produzindo diretrizes estratégicas que orientem o cumprimento da missão e garantam a continuidade da empresa. O Planejamento Estratégico tem como objetivo a determinação de diretrizes estratégicas em nível macro, e diretrizes táticas em nível de áreas.

Segundo Motta (1984, p. 11),

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

Ainda segundo o autor, a empresa deve conseguir estabelecer um alto grau de congruência e efetividade entre o sistema de valores do ambiente externo, com o sistema de valores da organização, bem como um alto grau de congruência, que resulta em eficiência e eficácia, entre o sistema de valores da organização e o sistema de valores dos subsistemas organizacionais. Segundo ele, os níveis de congruência, citados acima, é que irão garantir a continuidade da empresa, pois irão capacitá-la a perceber mudanças em valores ambientais desejáveis e transformá-los em objetivos organizacionais relevantes.

Nestas afirmações percebe-se que o planejamento estratégico, através de uma metodologia apropriada, deve provocar um envolvimento dos gestores de todas as áreas e de seus subordinados especialistas, levando-os a um pensar estratégico constante.

A Figura 3 apresenta o processo de Planejamento Estratégico na visão de Vasconcelos, onde se pode ver as interações com o modelo de gestão, a missão, crenças e valores, o sistema de informações sobre variáveis ambientais bem como as principais etapas do processo.

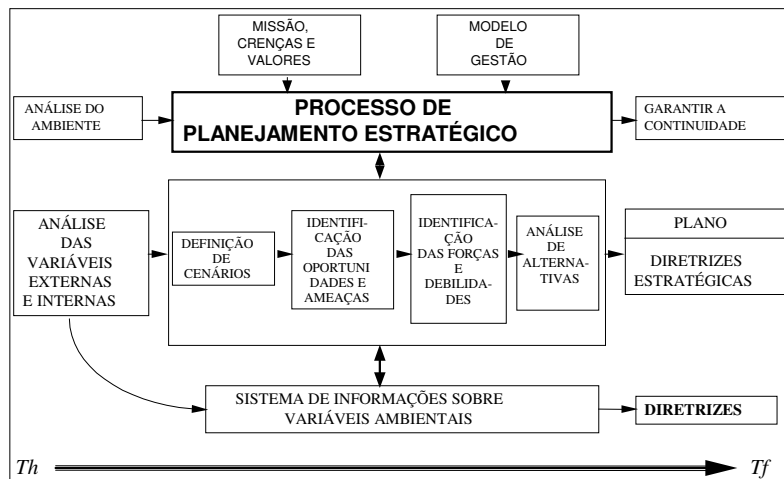


Figura 3 - Processo do planejamento estratégico

Fonte: Adaptada de Vasconcelos (1994, p. 108).

O principal *input* do processo é a análise das variáveis ambientais, internas e externas, a partir da qual é definido ou construído o cenário em que a empresa atua. O Plano contendo as diretrizes deve garantir a continuidade da empresa, contemplando o espaço de tempo que as informações utilizadas na construção do cenário garantirem confiabilidade.

5 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Devido à rapidez e descontinuidade das mudanças no ambiente, o processo de planejamento estratégico deve ser estabelecido como um processo permanente. O sistema de informações sobre as variáveis ambientais deve a todo momento, ou sempre que estas se modificarem, provocar revisão das estratégias. Não se pode perder de vista a missão e a continuidade da área de responsabilidade e da empresa. A metodologia de obtenção das melhores diretrizes deve permitir o envolvimento das pessoas com condições reais de contribuir nas discussões. Além dos gestores das áreas, especialistas externos e internos devem ser incluídos entre aqueles que irão participar do processo.

O processo de Planejamento Estratégico, em nossa opinião, é ocorrência de maior importância para a empresa. Este processo executa dupla função. A primeira, a de buscar as melhores formas de ação (diretrizes) para enfrentar as turbulências advindas do ambiente; a segunda, porque se constitui em um ritual de escopo e abrangência sem igual em todo o processo de gestão, no qual toda a organização é direcionada a pensar e repensar sobre a sua própria identidade. Devido ao nível de questionamento e discussão sobre as variáveis ambientais, o processo leva as pessoas a uma revisão constante da missão de cada área e da empresa, aperfeiçoando o entendimento dos diversos papéis no contexto da organização.

Não existe uma receita pronta para o Planejamento Estratégico. A realidade de cada empresa é que determinará a melhor sequência de fases, bem como o envolvimento das pessoas. A sequência das fases e o envolvimento dos diversos níveis organizacionais devem ser adequados à capacidade de cada participante ou gestor, dar contribuições efetivas nas análises e discussões, com vistas às diretrizes que deverão ser validadas. Se, por exemplo, os gestores de nível operacional não tiverem capacidade de visualização e entendimento dos relacionamentos complexos das variáveis ambientais, o planejamento estratégico deve ser discutido somente em nível da alta administração, cabendo aos demais gestores tomar conhecimento das diretrizes aprovadas e implementá-las na operacionalização das atividades.

Tendo em vista as características quanto ao papel, postura e estilo do gestor, discutidos no início deste trabalho, apresentaremos a melhor sequência de fases para a implementação do Planejamento Estratégico que resultará na definição das melhores diretrizes estratégicas e táticas. A visualização desta sequência conforme, a Figura 4, permite melhorar o seu entendimento. Discutiremos cada uma das fases a seguir.

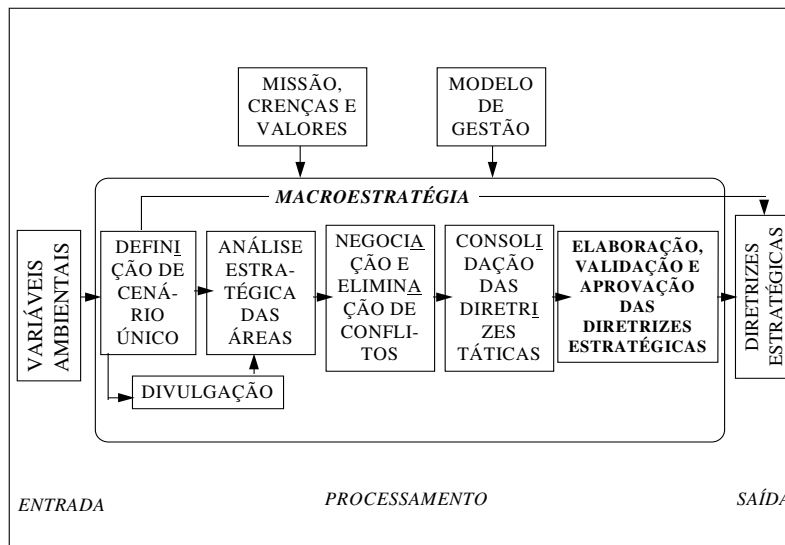


Figura 4 - Fases do Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptada de Vasconcelos (1994).

5.1 FASE UM - ESCOLHA DO GESTOR DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes mesmo de se iniciar a coleta de informações a respeito das variáveis ambientais, há a necessidade da identificação de um gestor responsável por todo o processo de Planejamento Estratégico. Não há a necessidade de ser um especialista em Planejamento Estratégico, nem mesmo uma pessoa que tenha somente esta atribuição. O importante é que seja um gestor competente. Esta pessoa deve ter ampla visão do negócio da empresa, para evitar o risco de ênfase a um ou poucos aspectos do negócio: vendas, produção ou finanças. O ideal é uma pessoa com ampla visão, bom relacionamento com as áreas, senso de justiça e reconhecimento e aceitabilidade em toda a empresa, a fim de permitir a participação de todos os gestores. Este profissional pode ser um diretor ou gerente de outra área e acumular as duas funções. Deve ser alguém escolhido pela alta administração o que facilitará sua aceitação pelos demais gestores. Sua função será a de coordenação e supervisão dos trabalhos nas fases seguintes do Planejamento Estratégico.

De acordo com as necessidades pode haver a estruturação de uma equipe de trabalho com secretária, assessores e outros, para melhor desempenho das funções.

A contratação de consultor externo para auxiliar no desenvolvimento do Planejamento Estratégico é apontado pela bibliografia como opcional (VASCONCELOS FILHO, 1982). Esta opção dependerá do nível dos conhecimentos sobre o assunto, que o gestor do Planejamento possuir para levá-lo a termo.

5.2 FASE DOIS - VARIÁVEIS AMBIENTAIS

O objetivo desta fase é o de coletar o maior número de informações possíveis sobre os três níveis de ambiente (remoto, próximo e interno) no qual a empresa opera (ver Fig. 2). O adequado detalhamento de tais informações contribuirá para uma melhor construção ou identificação do cenário que irá derivar as diretrizes táticas e estratégicas

As variáveis a serem observadas devem ser as que contemplem os seguintes aspectos: sociais, culturais, políticas, demográficos, tecnológicos, legais, ecológicos, regulatórios, entre outros.

Com relação às variáveis do ambiente remoto ou macroambiente, as informações sobre as variáveis poderão ser obtidas através de consultores especialistas, participação em encontros, simpósios, congressos técnicos, relatórios governamentais e de agências especializadas, livros, entre outras formas.

As informações das variáveis do ambiente operacional poderão ser obtidas através de periódicos técnicos, visitas a fornecedores, concorrentes e clientes, feiras de negócios, etc. Como o objetivo desta fase é cercar-se de informações que possam evidenciar o comportamento das variáveis do ambiente, toda e qualquer informação a respeito dos recursos consumidos e oferecidos pela empresa deve ser considerada.

Sobre o ambiente interno, as informações devem ser obtidas a partir de seminários internos, reuniões, grupos de trabalho, relatórios internos, pesquisas direcionadas, entre outros. Como se trata do ambiente em que se dá a interação de todas as áreas da empresa, é necessário que haja postura ética inquestionável dos participantes, uma vez que as informações podem expor incapacidades pessoais de gestores, e criar um clima de desconfiança e descrédito no trabalho. Tais barreiras são naturais.

Pode ocorrer que alguns gestores, em desacordo com o modelo de gestão definido, criem dificuldades para disponibilizar as informações necessárias. Tais casos devem ser relatados à alta administração que tomará as devidas providências para que o Planejamento Estratégico não seja comprometido. Em alguns casos, aconselha-se a remoção do gestor caso este seja irredutível na posição. A eficácia no cumprimento da missão da empresa não pode ser comprometida por um gestor. Esta situação evidenciará a seriedade do processo de planejamento estratégico bem como alguns valores culturais e linhas de poder na empresa.

Os envolvidos nesta fase devem ser: gestor do planejamento estratégico, consultores, gestores das áreas.

5.3 FASE TRÊS - IDENTIFICAÇÃO DO CENÁRIO

De posse das informações sobre o ambiente, o grupo de trabalho, formado pela alta administração, superintendentes, demais gestores da empresa bem como especialistas internos e externos, deve realizar discussões que culminem com a construção do cenário. O período contemplado no cenário deve ser o possível de ser analisado pelas informações obtidas. O cenário deve ser entendido por todos os gestores para favorecer a definição das diretrizes táticas. Estas diretrizes irão nortear os planos operacionais, produto do processo de planejamento operacional.

Apesar de o termo cenário produzir a idéia de algo estático como uma fotografia, este se assemelha a um filme onde todas as variáveis estão em modificação, devido à interação contínua. A dinâmica dos relacionamentos das variáveis é o aspecto mais difícil de ser previsto, devendo, assim, as conclusões que exigirem análises sofisticadas e complexas não serem muito específicas ou detalhadas em razão do risco resultante da incerteza.

Não se pode afirmar que no planejamento estratégico uma fase é mais importante do que outra. Porém, o cenário definido com clareza, objetividade e bom nível de segurança, o que pode ser obtido pela participação de todos os gestores, será um apoio eficaz na determinação das melhores diretrizes táticas e estratégicas.

5.4 FASE QUATRO - DIVULGAR O CENÁRIO NAS ÁREAS

Após identificado o cenário, este deve ser divulgado em todas as áreas da empresa. Para isso o gestor de cada área irá organizar reuniões e grupos de trabalho de forma a assegurar o pleno conhecimento do cenário, pelas pessoas da sua área que não participaram da fase anterior.

Nesta fase deverão participar os gestores das áreas, o coordenador do Planejamento Estratégico e as demais pessoas em cada área.

É uma fase especial do planejamento estratégico, em que o resultado das discussões realizadas em níveis hierárquicos superiores é divulgado aos níveis inferiores. Além da divulgação do cenário, o processo de análise implícito evidenciará alguns princípios, crenças e valores da empresa. É um momento em que a cultura da organização pode ser reafirmada tanto quanto redirecionada. A este respeito Pettigrew (1996, p. 147), ao discutir sobre mudança organizacional, afirma que:

O ponto de partida para esta análise de mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo. [...] Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente a cultura organizacional.

Evoluindo em sua análise de mudança estratégica, o autor propõe que um aspecto-chave da mudança estratégica é a modificação das crenças básicas dos principais tomadores de decisão da empresa. Neste sentido, em virtude de sua amplitude e abrangência, o processo de Planejamento Estratégico assume maior importância, pois, visto como um ritual da organização no qual os valores culturais são reafirmados ou modificados, representa um momento sem similar para o redirecionamento das crenças e valores de toda a organização.

5.5 FASE CINCO - FORMULAR PLANEJAMENTO TÁTICO

O Planejamento Tático é o Planejamento Estratégico que deve ser formulado em nível das áreas na empresa. Devido ao nível de especialização de cada área e com base no cenário identificado, estas deverão desenvolver estratégias próprias para agir frente às oportunidades, ameaças, forças e debilidades, tendo em vista a missão da empresa e a macroestratégia definida anteriormente. O gestor de cada área deve ser o responsável pelo desenvolvimento dos trabalhos nesta fase, devendo contar com auxílio do gestor do planejamento estratégico. Nas áreas, cada gestor deve procurar fomentar um clima de participação e envolvimento, principalmente das pessoas-chave, para que se consiga o melhor conjunto de diretrizes táticas possível. A participação do maior número possível de pessoas é desejável para que a cultura da área seja unificada, e todos possam conhecer os caminhos discutidos para a empresa e área.

O produto desta fase é o estabelecimento das diretrizes táticas. Tais diretrizes serão compiladas e consolidadas com as diretrizes táticas das demais áreas na fase seguinte. Neste sentido, é importante que cada área consiga atingir um nível suficiente de discussão de suas diretrizes, para que, com idéias claras e maduras, possa defender seus interesses e consentir conscientemente com alterações na fase de eliminação de conflitos com as demais áreas.

Eventualmente, de acordo com as características do negócio, pode ocorrer que uma área tenha relativa importância sobre as demais, na formulação de tais diretrizes. Por exemplo, em função do mercado em que atua, a área de vendas pode identificar a oportunidade de aumento no volume de vendas. Esta informação passa a ser então o princípio para as demais áreas estruturarem seu trabalho, que se adequarão a esta diretriz tática da área de vendas.

5.6 FASE SEIS - INTERAÇÃO E ELIMINAÇÃO DE CONFLITOS

Apesar de o modelo de gestão primar pela otimização do resultado global em detrimento do resultado das áreas, todo gestor tenderá, em conformidade com o modelo de análise de desempenho, a maximizar o resultado de sua área. Como o resultado ótimo da empresa surge de uma perfeita combinação dos resultados de cada área, é necessário realizar uma interação das diretrizes táticas de cada área, buscando a eliminação de conflitos bem como o conjunto das melhores diretrizes que poderão conduzir a empresa ao cumprimento de sua missão e garantir a continuidade. É desejável novas discussões para que a unificação da visão do cenário seja garantida, uma vez que, quando da elaboração das diretrizes táticas, cada gestor pode ter tomado conhecimento de detalhes que não haviam sido considerados na fase três - Identificação do cenário, causando uma modificação ou implementação de seu entendimento deste.

O objetivo desta fase é a adequação e equalização das diretrizes táticas das áreas, buscando unificar o plano estratégico a ser implementado. As dificuldades naturais estão na eliminação de conflitos de interesses individuais e das especificidades de cada área. Para tanto, tendo em vista o modelo de gestão já discutido, cada gestor deverá ser responsável pelas diretrizes propostas, com vistas ao desempenho de toda a empresa e não somente de sua área. As negociações devem ser dirigidas pelo gestor do planejamento estratégico, com a participação da alta administração.

O caminho preferível para eliminação dos conflitos é a realização de reuniões com os gestores das áreas que representam sequência de atividades ou de operações, com a participação do superintendente do segmento. Por exemplo, podem ser eliminados os conflitos entre as áreas de compras e estocagem e, em seguida, os conflitos entre as áreas de estocagem e produção, e assim por diante, até se completarem todas as áreas. Este trabalho preliminar contribuirá significativamente para a consolidação e aprovação das diretrizes, que deverá acontecer em uma reunião com a presença de todos os gestores.

5.7 FASE SETE - CONSOLIDAÇÃO DAS DIRETRIZES TÁTICAS

Esta fase é consequência natural da fase anterior, na qual foram discutidas e harmonizadas as diretrizes de cada área individualmente. O objetivo desta fase é a perfeita consolidação das diretrizes táticas, que pode ser feita em um encontro com todos os gestores

da empresa, mormente os mesmos que participam do processo do planejamento estratégico, desde a fase dois - análise das variáveis ambientais.

O produto desta fase é um documento no qual devem estar consubstanciadas as diretrizes táticas de cada área. Desta maneira, o planejamento tático assume o caráter formal, servindo de base para a elaboração do planejamento estratégico, bem como para as operações que serão planejadas e implementadas em fases posteriores do processo de gestão. A aprovação formal das diretrizes táticas tem o objetivo de consolidar a sinergia entre as áreas, no que diz respeito às linhas de ação a seguir para os próximos períodos.

Devem estar envolvidos nesta fase a alta administração da empresa, o coordenador do planejamento estratégico, bem como os gestores das áreas.

5.8 FASE OITO - ELABORAÇÃO, VALIDAÇÃO E APROVAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

As diretrizes táticas, formalizadas na fase anterior, são nesta fase a base para a elaboração das diretrizes estratégicas, que são relativas à empresa como um todo. Como produto ou derivadas das diretrizes táticas, as estratégicas não poderão divergir das primeiras. A diferenciação que podemos fazer das duas é no sentido de que as estratégicas, na sua explicitação, tratam de dimensionamentos globais da empresa, enquanto que as táticas, por ser específicas das áreas, consubstanciam-se mais em nível operacional de cada área. Para exemplificar, podemos citar que, enquanto uma diretriz estratégica determina aumento no volume de produção e venda, a diretriz tática da área financeira pode determinar que se deve modificar os critérios de concessão de crédito para aumentar a carteira de clientes. Outro exemplo, com relação a novos produtos, a diretriz estratégica pode determinar que a empresa coloque no mercado um produto novo a cada período de seis meses buscando construir uma imagem de empresa inovadora. Para a área operacional, isto pode implicar taticamente modificações na linha de montagem. Esta mesma diretriz pode determinar para a área de marketing que pesquisas que identifiquem a preferência do consumidor devam ser intensificadas.

As principais características das diretrizes estratégicas, segundo Vasconcelos Filho (1983, p. 48), devem ser:

Flexibilidade: a organização deve considerar o futuro e não depender só de sua tradição.

Abrangência: as políticas devem ser suficientemente abrangentes para cobrir as dificuldades que se desenvolvem nas operações da organização.

Coordenação: a menos que exista uma coordenação, os esforços podem ser dirigidos para tarefas pouco correlatas.

Ética: as políticas devem estar de conformidade com os padrões éticos de conduta empresarial.

Consolidadas as diretrizes estratégicas, os gestores irão dar validade ao resultado, emitindo, para tanto, o plano estratégico que será implementado e servirá como base no planejamento operacional, fase seguinte do processo de gestão. Como responsáveis pelo negócio, de acordo com o modelo de gestão, a entidade que represente o nível máximo de autoridade na empresa, alta administração, presidente, proprietários, donos do negócio, deverá aprová-lo, pois a ele compete o sucesso ou insucesso de todo trabalho realizado.

6 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para identificarmos o papel da controladoria no Planejamento Estratégico, será necessário discutirmos antes sua missão no sistema empresa. A empresa vista sob o enfoque sistêmico pode ser definida como um conjunto de áreas especialistas atuando através de forte interação na busca de cumprir um objetivo permanente ou missão. Desta forma, cada elemento no sistema deve possuir uma missão específica, que esteja consistente e necessária com a missão do sistema total.

Como todos os recursos processados pela empresa são de natureza econômica, a missão da controladoria no sistema empresa é a de responsável pela eficácia econômica da mesma. Assim, a controladoria é a responsável pela sinergia que deve haver entre as áreas, na busca da otimização do resultado econômico global. Como o resultado econômico se forma a partir das decisões dos gestores sobre os eventos que deverão ser provocados para o cumprimento da missão, a controladoria tem um papel decisivo para a eficácia do sistema nas fases de planejamento operacional, execução e controle, no processo de gestão. A controladoria é então a gestora do sistema de informações econômico/financeiras, sendo, assim, a responsável pelos conceitos que devem sustentar tal sistema. A especialidade da controladoria é o desenvolvimento e operacionalização de modelos e sistemas de informação econômico/financeiro, podendo nesta fase do processo de gestão prestar apoio às áreas que

necessitarem de avaliações quantitativas para a formulação de diretrizes táticas ou estratégicas.

Assim, como o planejamento estratégico tem como produto um plano estratégico, consubstanciado por diretrizes estratégicas, sendo este de natureza analítica, a controladoria tem um papel relativo na elaboração deste plano. Em verdade, a controladoria pode contribuir com sugestões sobre aspectos contemplados no plano estratégico, que garantam as melhores diretrizes que possibilitem o melhor nível de interação sinérgica entre as áreas. Estará assim contribuindo para que os planos táticos e estratégico aprovados possam garantir a otimização do valor econômico da empresa.

Outra contribuição da controladoria é oferecer apoio em avaliações quantitativas, quando e se necessárias, para as áreas na avaliação de variáveis ambientais ou projeções sobre as mesmas.

Finalmente, a controladoria deve participar do processo de elaboração do planejamento estratégico, uma vez que consiste em uma área operacional da empresa, e deve elaborar e formalizar seu planejamento tático, como todas as demais áreas.

Uma questão que poderia ser levantada neste momento é se a controladoria deveria ser escolhida como gestora do planejamento estratégico pela ampla visão do negócio da empresa que deve possuir. A resposta a esta pergunta é um tanto quanto arriscada, uma vez que as contribuições desta área são realmente significativas para o sucesso do processo de planejamento estratégico. Porém, como gestora da eficácia econômica da empresa, no desempenho de suas funções, o gestor da controladoria pode se defrontar com situações de cobrança de resultados que muitas vezes podem gerar conflitos, desgastes ou desconforto com algumas áreas. Como o gestor do planejamento estratégico deve ser uma pessoa que desfrute da confiança e acessível aos gestores das demais áreas, é preferível que o gestor da controladoria não acumule a função de gestor do planejamento estratégico. Esta é uma situação que deve ser evitada. Por outro lado, se não houver nenhum outro gestor que reúna as melhores condições para esta função, é melhor realizar um bom planejamento estratégico, mesmo correndo-se o risco de indisposições momentâneas.

7 CONCLUSÃO

Neste trabalho analisamos a importância do planejamento estratégico como forma de atender à necessidade de obtenção das melhores diretrizes e planos para a empresa ter

garantida o cumprimento de sua missão e assegurar a continuidade. Analisamos também a participação da área de controladoria neste processo e apresentamos um modelo de obtenção de diretrizes táticas e estratégicas, que permite a contribuição de cada área da empresa naquilo que é especialista. Este modelo garante a obtenção das melhores diretrizes, pois estabelece a adequada utilização de recursos internos à empresa, seu pessoal especialista.

Um ponto forte do modelo apresentado é a tentativa de envolvimento de um bom número de pessoas no processo de elaboração das diretrizes estratégicas. Desta forma, pode-se otimizar a utilização de um relevante recurso organizacional, seu pessoal. Consideramos que o Planejamento Estratégico concebido é instrumento valioso na condução dos negócios empresariais, haja vista que as fases de elaboração intensificam a interação entre as áreas, por permitir momentos de reflexão e discussão conjunta sobre a situação atual e futura da empresa.

Desta forma, concluímos que as organizações devem ter, em seu processo de gestão, o planejamento estratégico formalizado, haja vista que as variáveis ambientais impactam suas missões de forma favorável ou desfavorável. A controladoria deve participar deste processo, elaborando seu planejamento tático e oferecendo auxílio em avaliações econômicas significativas para as áreas, na análise das variáveis ambientais, quando necessário.

REFERÊNCIAS

CATELLI, A. **Notas de aula da disciplina controladoria ministradas no curso de mestrado da FEA/USP.** Aulas ministradas no semestre 1997/1.

COSTA, A. L. A organização cordial ensaio de cultura organizacional do grêmio gaviões da fiel. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.35, n.6, nov./dez. 1995.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade.** Tese de doutorado apresentada à FEA/USP. São Paulo, 1989.

_____. **A teoria das restrições e o sistema de gestão econômica: uma proposta de integração conceitual.** Tese de livre docência apresentada à FEA/USP. São Paulo: 1995.

MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico. In: VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. (Org.). **Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle.** Belo Horizonte, 1984.

PELÉIAS, I. R. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica.** Dissertação de mestrado apresentada à FEA/USP. São Paulo: 1992.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo, Atlas. 1996.

RANDALL, R.; CASSELS, L. As vantagens da formulação de políticas organizacionais. In: **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

VASCONCELOS, M. T. C. **O processo de gestão de finanças sob a ótica da gestão econômica**. Dissertação de mestrado - FEA/USP. São Paulo, 1994.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro, LTC, 1982.

_____. **Planejamento estratégico: formulação implantação e controle**. Rio de Janeiro, LTC, 1982.

_____. **Planejamento e controle - uma proposição brasileira**. Rio de Janeiro LTC, 1983.

ZACARELLI, S.B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.